

**PENGARUH PELATIHAN SUMBER DAYA MANUSIA
DAN KETEPATAN PEMBERIAN KOMPENSASI
TERHADAP KONSISTENSI PRODUKSI
PADA PT. PRESTASI IDE JAYA**

TESIS

OLEH :

Gerard Franklin Franciscus

NIM : 8112401024



No. INDUK	3125/05
TGL. TESIS	25 08 2005
R. I	HM
No. BUKU	MM
	FRA
	P-1
	1 (satu)

**UNIVERSITAS KATOLIK WIDYA MANDALA SURABAYA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM MAGISTER
NOVEMBER 2004**

**PENGARUH PELATIHAN SUMBER DAYA MANUSIA
DAN KETEPATAN PEMBERIAN KOMPENSASI
TERHADAP KONSISTENSI PRODUKSI
PADA PT PRESTASI IDE JAYA**

TESIS

**Diajukan kepada
Universitas Katolik Widya Mandala
untuk memenuhi persyaratan
dalam menyelesaikan program Magister
Manajemen**

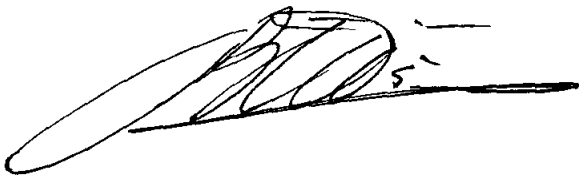
GERARD FRANKLIN FRANCISCUS

8112401024

**UNIVERSITAS KATOLIK WIDYA MANDALA SURABAYA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
NOVEMBER 2004**

**Tesis oleh Gerard Franklin Franciscus ini telah diperiksa dan disetujui
untuk diuji.**

**Surabaya, 19 Oktober 2004
Pembimbing**

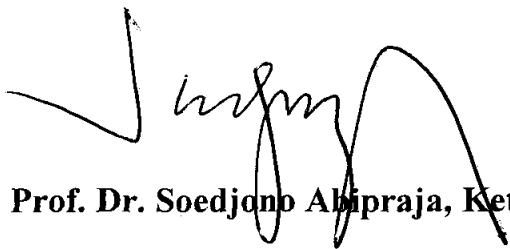
A handwritten signature in black ink, consisting of stylized, overlapping loops and a long horizontal stroke at the end.

Prof. Drs. Ec. Budiman Christiananta, MA., Ph. D.

Tesis ini telah diuji dan dinilai
oleh Panitia Penguji pada
Program Pascasarjana Unika Widya Mandala Surabaya
Pada tanggal 7 Desember 2004

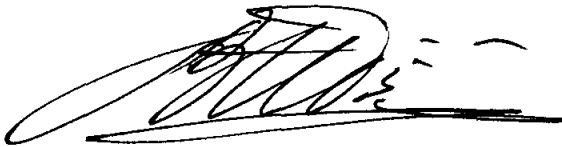
Panitia Penguji

1. Ketua



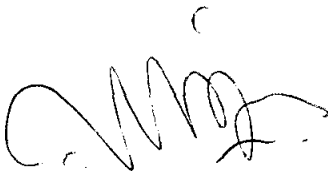
Prof. Dr. Soedjono Alipraja, Ketua

2. Sekretaris



Prof. Drs. Ec. Budiman Christiananta, MA., Ph. D.

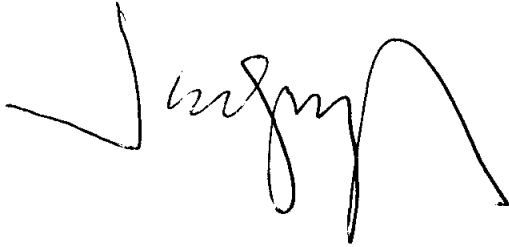
3. Anggota



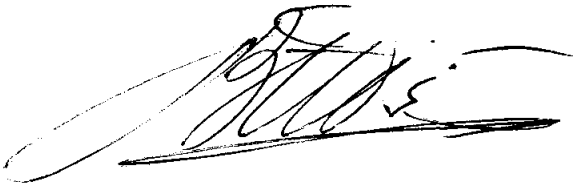
C. Marliana Junaedi, SE., M.Si.

Tesis oleh Gerard Franklin Franciscus ini telah dipertahankan di depan
dewan penguji pada tanggal 7 Desember 2004

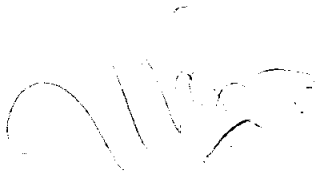
Dewan Penguji



Prof. Dr. Soedjono Abipraja, Ketua



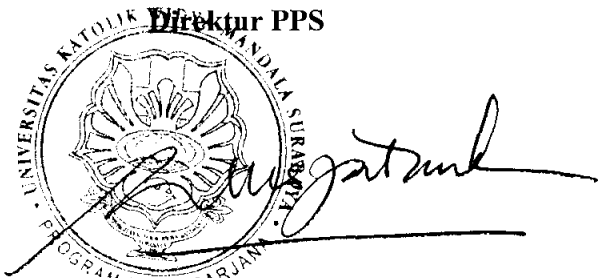
Prof. Drs. Ec. Budiman Christiananta, MA., Ph. D., Anggota



C. Marliana Junaedi, SE., M.Si., Anggota

Mengetahui

Direktur PPS



UNIVERSITAS KATOLIK INDONESIA
MANDALA SURABAYA
PROGRAM PASARJIAN

Dr. Wuri Soedjatmiko

UCAPAN TERIMA KASIH

Pertama kali mengerjakan tesis ini terasa begitu berat, karena kemampuan menuangkan gagasan dalam tulisan merupakan pekerjaan yang cukup sulit, namun saya menyadari bahwa selalu ada harga yang harus dibayar untuk mencapai kesuksesan. Oleh sebab itu, ketika seluruh usaha saya membuahkan hasil, justru bukan kebanggaan diri yang muncul, tetapi rasa takjub pada Tuhan Yang Maha Besar yang telah memberikan berkat dan karuniaNya kepada saya untuk melewati hari-hari sulit dan melelahkan. Puji dan syukur saya panjatkan kepadaMu.

Saya menyadari bahwa hakikat kemandirian bukanlah pada kesendirian, tetapi justru pada kesungguhan hati untuk saling mempercayai satu sama lain, sehingga tercipta saling ketergantungan yang saling membebaskan antar manusia. Bimbingan dari para dosen, dukungan dari orang-tua, serta dorongan dari orang-orang yang mencintai saya serta kerjasama dari rekan-rekan kuliah dan sahabat dekat merupakan kunci utama terselesaikannya tesis ini.

Saya merasa berhutang materi dan budi yang sangat besar kepada Anda semuanya yang telah membantu saya dengan tulus, oleh sebab itu, sangat layak apabila saya mengucapkan terima kasih kepada semua orang yang telah berjasa, khususnya kepada:

1. Keluarga saya yang tercinta Papa John Franciscus, Mama Meity Franciscus, Maru, Tiara, Audrey, Leo, Wayan, Aiken, Nicko, Illona, Riane, yang selalu mencintai dan 'ada' untuk saya.

2. Keluarga saya yang tercinta di Surabaya, Oom Frans, Tante Anneke, Brenda, Lady, Alvin, Maru, yang selalu menjaga dan memberikan kasihnya kepada saya.
3. Yuli yang dengan sabar dan kasihnya menghidupkan “roh” yang hampir padam.
4. Direktur Pascasarjana Unika Widya Mandala Surabaya.
5. Prof. Drs. Ec. Budiman Christiananta, Ma., Ph. D, yang telah membimbing saya dengan tekun dan teliti.
6. Prof. Dr. Soedjono Abipraja dan C. Marliana Junaedi, SE., M.Si. yang sudah meluangkan waktunya untuk dapat menguji dan menyempurnakan tesis ini.
7. PT. Prestasi Ide Jaya yang telah membantu saya dengan data dan sarana.
8. Dosen-dosen yang telah membuka wawasan dan pikiran saya lebih luas lagi.
9. Staff Pascasarjana Widya Mandala, Mbak Novi, Mbak Fifi, Mr. Harry.
10. Mr. Deo yang selalu setia dengan kesabarannya untuk membantu saya.
11. Lisa, Yoyok, Heru, dan teman-teman angkatan 4 dan angkatan lainnya
12. Serta semua orang yang ikut berbangga dengan keberhasilan ini, sekalipun tidak saya sebutkan satu persatu. Semoga Allah Yang Maha Kasih memberikan balasan atas amalan dan budi baik Saudara sekalian.

Akhir kata, saya persembahkan seluruh usaha dan pengetahuan ini kepada **“My Superstar Jesus Christ”** berkat dialah saya bisa menjadi begini.

Surabaya, Akhir November 2004

RINGKASAN

PT. Pretasi Ide Jaya (PT PIJ) adalah sebuah perusahaan yang bergerak di bidang manufaktur produksi sepatu olahraga. Perusahaan ini memproduksi sepatu berdasarkan pesanan atau *made-to-order*. Terdapat beberapa masalah yang terjadi pada perusahaan ini, yaitu: (i) pesanan seringkali tidak dapat memenuhi batas akhir pengerjaan produksi, (ii) antisipasi pesanan di bawah kapasitas seringkali tidak dapat memenuhi batas akhir pengerjaan produksi, (iii) bahan baku seringkali tidak mencukupi karena banyak terdapat kesalahan dalam pengerjaan, (iv) relatif tingginya tingkat perpindahan pekerja bagian produksi dan (v) produktifitas pekerja cenderung menurun. Berdasarkan pengamatan, permasalahan yang terjadi terkait dengan program pengembangan sumber daya manusia khususnya pelatihan (*training*) dan sistem pemberian kompensasi (*reward system*) yang didasarkan pada Upah Minimum Regional (UMR).

Identifikasi penyebab masalah yang diteliti adalah; (i) apakah pengembangan sumber daya manusia khususnya program pelatihan pekerja mempunyai pengaruh terhadap konsistensi produksi?, dan (ii) apakah ketepatan pemberian kompensasi mempunyai pengaruh terhadap konsistensi produksi? Tujuan penelitian adalah menganalisis pengaruh pengembangan sumber daya manusia khususnya program pelatihan pekerja terhadap konsistensi kerja dan menganalisis pengaruh ketepatan pemberian kompensasi terhadap konsistensi kerja.

Teori yang digunakan berhubungan dengan proses pelatihan, elemen kompensasi total dan konsistensi yang termasuk di dalam teori atribusi.

Metode penelitian adalah metode deskriptif kualitatif. Populasi penelitian adalah seluruh karyawan perusahaan. Sampel dipilih secara *purposive sample* atau sampel bertujuan yang meliputi; manajer eksekutif, manajer departemen dan karyawan bagian produksi. Spesifikasi sampel berjumlah 312 responden. Data yang digunakan berupa data kualitatif. Prosedur pengambilan data menggunakan metode; observasi, wawancara, kuesioner dan studi dokumenter.

Data penelitian mencakup; latar belakang perusahaan, struktur organisasi perusahaan, tanggung jawab umum setiap departemen, deskripsi tanggung jawab kerja pekerja produksi, alur proses produksi, dasar penilaian hasil kerja pekerja produksi, komponen kompensasi pekerja dan ketentuan pemerintah tentang Upah Minimum Regional (UMR). Analisis dan hasil penelitian mencakup; analisis hasil kerja, analisis *turnover*, analisis hasil kuesioner, karakteristik pekerja, elemen pelatihan, elemen kompensasi, elemen konsistensi dan analisis karakteristik pekerja pada setiap bagian produksi

Pembahasan yang dilakukan mencakup; analisis pelatihan, tinjauan terhadap analisis pelatihan, analisis ketepatan pemberian kompensasi, tinjauan terhadap analisis ketepatan pemberian kompensasi, analisis konsistensi produksi, tinjauan terhadap analisis konsistensi produksi, pengaruh pelatihan dan ketepatan pemberian kompensasi terhadap konsistensi produksi dan tinjauan terhadap pengaruh pelatihan dan ketepatan pemberian kompensasi terhadap konsistensi produksi.

Dapat disimpulkan bahwa pelatihan pada awalnya mempunyai pengaruh yang positif terhadap konsistensi produksi, tetapi pada akhirnya pengaruh positif tersebut memudar sejalan dengan tidak dilakukannya pelatihan sesuai dengan

tahapan dari proses pelatihan. Ketepatan pemberian kompensasi yang berdasarkan pada UMR sebagai upah pokok serta tidak terdapatnya perbedaan tunjangan dan *benefit* pada pekerja dapat menghambat produktifitas pekerja yang sudah cukup lama bekerja pada perusahaan, yang mengakibatkan tidak tercapainya konsistensi produksi. Sebagian besar pekerja menyatakan tidak konsistennya pengerjaan produksi disebabkan oleh sebab-sebab eksternal, sedangkan sebagian besar kepala bagian dan mandor menyatakan tidak konsistennya produksi disebabkan oleh sebab-sebab internal.

ABSTRACT

This research entitled “*Pengaruh Pelatihan Sumber Daya Manusia dan Ketepatan Pemberian Kompensasi terhadap Konsistensi Produksi pada PT. Prestasi Ide Jaya (PT. PIJ)*” aim to analyse influence of human resource training program and the accuracy of compensation to job consistency.

The method employed is the descriptive qualitative method. The research population is the entire company employees and the sampling method is purposive sampling. The number of sample is 312. The instruments to collect data are observation, interviews, documentary analysis, and questionnaires. The main focus of the research is labour in the production floor, instead of the total number of the employees.

The result of the research conclude that training initially has positive factors contributing to production consistency; but in the end, the positive influence is not sustainable due to the fact that training was not conducted in accordance with the steps of training process. In addition, the accuracy of giving compensation based on the UMR (Regional Minimum Wage) as the base wage – without any discrepancy between incentive and benefit for the workers – has obstructed the the productivity of worker – has obstructed the productivity of workers who have been employed at the company for a long time, resulting in the failure to achieve production consistency.

Key words: human resource management, training, reward

DAFTAR ISI

Halaman Prasyarat Gelar	
Halaman Persetujuan	
Halaman Penetapan Panitia Penguji	
Halaman Persetujuan dan Pengesahan	
Ucapan Terima Kasih	i
Ringkasan	iii
<i>Abstract</i>	vi
Daftar Isi	vii
Daftar Tabel	xii
Daftar Gambar	xiii
Daftar Lampiran	xiv
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Permasalahan	1
1.2 Rumusan Masalah	8
1.3 Tujuan Penelitian	8
1.4 Manfaat Penelitian	8
BAB 2 TINJAUAN KEPUSTAKAAN	10
2.1 Dimensi Manajemen Sumber Daya Manusia	10
2.2 Pengembangan Sumber Daya Manusia	12
2.2.1 Proses Pelatihan	13

2.2.1.1	Penilaian Kebutuhan Program Pelatihan	14
2.2.1.2	Pengembangan dan Pengarahan Program Pelatihan ...	15
2.2.1.2.1	Pilihan Lokasi Pelatihan	15
2.2.1.2.2	Pilihan Penyajian Pelatihan	17
2.2.1.2.3	Jenis Pelatihan	19
2.2.1.3	Mengevaluasi Program Pelatihan	21
2.3	Pemberian Kompensasi Kepada Sumber Daya Manusia	22
2.3.1	Kompensasi Dasar	23
2.3.1.1	Evaluasi Kerja	23
2.3.1.2	Survei Upah dan Gaji	28
2.3.1.3	Pendekatan Struktur Kompensasi Dasar	28
2.3.2	Pembayaran Insentif	29
2.3.2.1	Insentif Individual	29
2.3.2.2	Insentif Kelompok	31
2.3.2.3	Pembayaran Bervariasi	32
2.3.3	Kompensasi Tidak Langsung (<i>Benefits</i>)	32
2.3.3.1	Menurut Ketentuan Hukum	32
2.3.3.2	Pensiun	33
2.3.3.3	Asuransi Kerja	34
2.3.3.4	Pembayaran Pada Saat Tidak Bekerja	35
2.3.3.5	Kompensasi Tidak Langsung Lainnya	35
2.3.4	Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Tingkat Upah/Gaji	35
2.3.5	Pengelompokkan Pekerja	36
2.4	Konsistensi Kerja	39

BAB 3 KERANGKA KONSEPTUAL	43
3.1 Kerangka Konseptual Penelitian	43
3.1.1 Proses Pelatihan	43
3.1.2 Kompensasi Total	44
3.1.3 Konsistensi	44
3.2 Gambar Kerangka Konseptual	44
 BAB 4 METODE PENELITIAN	 46
4.1 Rancangan Penelitian	46
4.2 Populasi, Sampel, Teknik Pengambilan Sampel dan Besar Sampel ..	47
4.3 Variabel Penelitian	50
4.3.1 Klasifikasi Variabel	50
4.3.2 Definisi Operasional	50
4.4 Bahan Penelitian	51
4.5 Instrumen Penelitian	52
4.6 Lokasi dan Waktu Penelitian	54
4.7 Prosedur Pengambilan atau Pengumpulan Data	55
4.8 Cara Analisis Data	64
4.8.1 Pemrosesan Satuan	64
4.8.2 Kategorisasi dan Pemeriksaan Keabsahan Data	65
4.8.2.1 Kategorisasi	65
4.8.2.2 Pemeriksaan Keabsahan Data	65
4.8.3 Penafsiran Data	66

BAB 5 ANALISIS HASIL PENELITIAN	68
5.1 Data Penelitian	68
5.1.1 Latar Belakang Perusahaan	68
5.1.2 Struktur Organisasi Perusahaan	71
5.1.3 Tanggung Jawab Umum Setiap Departemen	72
5.1.4 Deskripsi Tanggung Jawab Kerja Karyawan Bagian Produksi .	73
5.1.5 Alur Proses Produksi	86
5.1.6 Dasar Penilaian Hasil Kerja Setiap Bagian Produksi	88
5.1.7 Komponen Kompensasi Pekerja	90
5.1.8 Ketentuan Pemerintah Tentang Upah Minimum Regional (UMR)	92
5.2 Analisis Hasil Penelitian	94
5.2.1 Analisis Hasil Kerja	94
5.2.2 Analisis <i>Turnover</i>	101
5.2.3 Analisis Hasil Kuesioner	101
5.2.3.1 Karakteristik Pekerja	102
5.2.3.2 Elemen Pelatihan	103
5.2.3.3 Elemen Kompensasi	104
5.2.3.4 Elemen Konsistensi	104
5.2.4 Analisis Karakteristik Pekerja Pada Setiap Bagian Produksi ...	105
 BAB 6 PEMBAHASAN	 116
6.1 Analisis Pelatihan	116
6.1.1 Penilaian Kebutuhan Pelatihan	116

6.1.2 Pengembangan dan Pengarahan Pelatihan	117
6.1.3 Evaluasi Pelatihan	120
6.1.3.1 Reaksi	121
6.1.3.2 Pembelajaran	121
6.1.3.3 Perilaku	121
6.1.3.4 Hasil	122
6.2 Tinjauan Terhadap Analisis Pelatihan	123
6.3 Analisis Ketepatan Pemberian Kompensasi	133
6.3.1 Upah Pokok	133
6.3.2 Insentif	134
6.3.3 Kompensasi Tidak Langsung (<i>Benefit</i>)	134
6.4 Tinjauan Terhadap Analisis Ketepatan Pemberian Kompensasi	135
6.5 Analisis Konsistensi Produksi	141
6.6 Tinjauan Terhadap Analisis Konsistensi Produksi	143
6.7 Pengaruh Pelatihan dan Ketepatan Pemberian Kompensasi Terhadap Konsistensi Produksi	144
6.8 Tinjauan Terhadap Pengaruh Pelatihan dan Ketepatan Pemberian Kompensasi Terhadap Konsistensi Produksi	155
6.9 Keterbatasan Penelitian	157
 BAB 7 SIMPULAN DAN SARAN	 159
7.1 Simpulan	159
7.2 Saran	160
 Daftar Kepustakaan	 163
Lampiran	165

DAFTAR TABEL

Tabel		Halaman
1.1	Penerimaan Pasar dan Strategi Manufaktur pada Produk Pesanan	2
1.2	Perbedaan <i>Training</i> dengan <i>Development</i>	6
4.1	Spesifikasi dan Jumlah Sampel pada PT PIJ	49
5.1	Hasil Kerja Bagian Produksi	109
5.2	Jumlah Kegagalan Produk pada Proses Produksi	110
5.3	Data <i>Turnover</i> Setiap Bagian Produksi	111
5.4	Format Penyusunan Pertanyaan Kuesioner	112
5.5	Karakteristik Pekerja	112
5.6	Kuesioner Pelatihan	113
5.7	Kuesioner Kompensasi	114
5.8	Kuesioner Konsistensi	115
5.9	Karakteristik Pekerja pada Setiap Bagian Produksi	115

DAFTAR GAMBAR

Gambar		Halaman
2.1	Proses Pelatihan	14
2.2	Elemen Kompensasi Total	23
2.3	Teori Atribusi	42
3.1	Alur Kerangka Konseptual	45
5.1	Struktur Organisasi PT. PIJ	107
5.2	Alur Proses Produksi	108
6.1	Tingkat Kesalahan Pengerjaan Bagian Injeksi	153
6.2	Tingkat Kesalahan Pengerjaan Bagian <i>Finishing</i>	154
6.3	Tingkat Kesalahan Pengerjaan Bagian <i>Quality Control</i>	154
6.4	Tingkat Kesalahan Pengerjaan Bagian Jahit	155
6.5	Tingkat Kegagalan Produksi	157

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran		Halaman
1	Upah Minimum Kabupaten/Kota Di Jawa Timur Tahun 2004	165
2	Kuesioner	168